



เรื่องน่ารู้

คู่มือใช้จริง
เข้าใจธุรกิจ

เชกมุมคิด พิชิตการต่อรอง

Read the Game, Close the Deal
ต่อรองอย่างมีกลยุทธ์
เพื่อข้อตกลงที่ได้ผล



เอกพล พงศ์สถาพร

ที่ปรึกษาธุรกิจและนักเจรจาประสบการณ์สูง
จะมาตีแผ่ว่าการเจรจาระดับ Master ไม่ใช่เรื่องของ “ฝีมือ” แต่เป็นเรื่องของ “วิธีคิด”

“การเจรจา
ที่ชนะ
ไม่ได้
แปลว่า
คุณได้
ทุกอย่าง...

แต่มัน
แปลว่า
คุณได้
สิ่งที่ต้องการ
โดยที่คู่เจรจา
ยังอยาก
จับมือ
กับคุณต่อ
ในวันพรุ่งนี้”

เกมมุดคิด พิชิตการต่อรอง

Read the Game, Close the Deal



คลิกสั่งซื้อได้ที่



@booktime

เอกพล พงศ์สถาพร

ที่ปรึกษาธุรกิจและนักเจรจาประสบการณ์สูง

จะมาตีแผ่ว่าการเจรจาระดับ Master ไม่ใช่เรื่องของ “ฝีปาก” แต่เป็นเรื่องของ “วิธีคิด”

บทนำ

ดิลที่คุณคิดว่าชนะ... อาจกำลังแพ้ (The Illusion of Victory)

“สรุปแล้วตกลงตามนี้นะครับ” เสียงแก้วเครื่องดื่มกระทบกัน รอยยิ้มที่ปรากฏบนใบหน้า และการจับมือปิดดีลที่ดูเหมือนจะเป็นชัยชนะที่สมบูรณ์แบบ หลายครั้งประโยคนี้ทำให้ผู้บริหารโล่งใจและรู้สึกว่ “ปิดดีลได้สำเร็จ”

แต่ในความเป็นจริง ดิลที่ “ตกลงกันได้” ไม่ได้แปลว่ามันคือ “ดิลที่ดี”

ผมเคยเห็นผู้บริหารจำนวนมากเดินออกจากห้องประชุมด้วยความรู้สึกว่ตัวเอง “ชนะ” แต่ไม่กี่เดือนหลังจากนั้น ความจริงกลับเริ่มปรากฏ ว่v

พลิกมุมมอง: จาก “ศิลปะ” สู่ “วิทยาศาสตร์” (The Paradigm Shift)

เราโตมากับความเชื่อว่v

แต่จากประสบการณ์ของผมในฐานะผู้บริหารที่ต้องดูแลดิลทั้งในและต่างประเทศ ผมพบว่าความลับของนักเจรจาระดับโลกไม่ได้อยู่ที่ “ฝีปาก”

การเจรจาที่ดี ไม่ได้เริ่มจากการพูด แต่มันเริ่มจากการคิด

และไม่ใช้การคิดแบบทั่วไป แต่มันคือ “วิทยาศาสตร์ของการวางแผนและตัดสินใจ” ที่มีระบบและขั้นตอนชัดเจน

- Preparation over Skill การเตรียมตัวสำคัญกว่าทักษะ เนื่องจาก 50% ของผลลัพธ์เกิดขึ้นก่อนที่คุณจะเดินเข้าห้องประชุมเสียด้วยซ้ำ
- Negotiation over Bargaining การเจรจาไม่ใช่แค่การพยายามแบ่งเค้ก (Bargaining) ที่ถ้าอีกฝ่ายได้มาก เราต้องได้น้อย แต่คือการ “ทำให้เค้กก้อนนั้นใหญ่ขึ้น” (Value Creation) แล้วค่อยแบ่งกันอย่างมีเหตุผล

พิมพ์เขียวสำหรับทุกโต๊ะเจรจา (How to Lead the Deal)

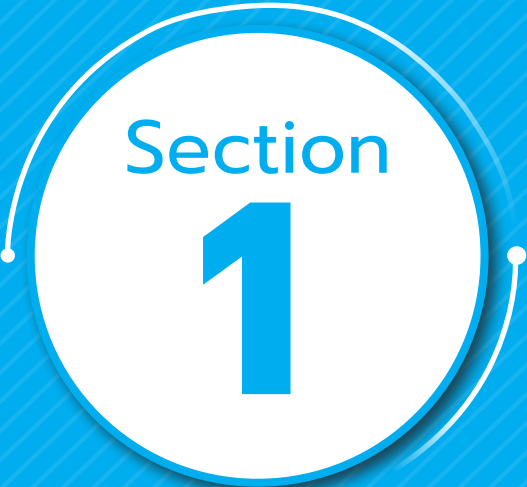
หนังสือเล่มนี้ไม่ได้สอนให้คุณพุดเก่งขึ้น แต่จะทำให้คุณ “วางเกม” เป็น
คุณจะได้พบกับระบบความคิดที่ผมกลั่นกรองมาเพื่อผู้บริหารโดยเฉพาะ

- Know Your BATNA คุณจะรู้ว่าอำนาจที่แท้จริงไม่ได้มาจากตำแหน่ง แต่มาจากคำถามที่ว่า “ถ้าไม่ตกลง เราจะทำอะไรต่อ?”
- Needs over Positions การเจาะลึกไปที่ความต้องการที่แท้จริง มากกว่าแค่การสู้กันที่ตัวเลขหน้าตัก
- The Power of No คุณจะกล้าปฏิเสธเมื่อพบว่าดีลนั้นไม่ตอบโจทย์ เพราะการไม่ตกลง อาจเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดของคุณ

สารบัญ

บทนำ	2
Section 1 Adopt the Right Mindset คิดให้ถูกก่อนเริ่ม	
บทที่ 1 ตกลงกันได้ ไม่ได้แปลว่าสำเร็จเสมอไป	8
The Story ตีลที่ดูเหมือน “ใช่” แต่อาจไม่ใช่ “ตีลที่ดี”	
The Story หลุมพรางของรอยยิ้มหลังปิดดีล	
บทที่ 2 วิทยาศาสตร์การเจรจา: กระบวนการชนะพรสวรรค์	15
The Story เมื่อ “นักพูด” แพ้ทาง “นักเตรียม”	
บทที่ 3 Win-Win ไม่ใช่การพบกันครึ่งทาง	19
The Story หลุมพรางของการพบกันครึ่งทาง	
Section 2 Prep the Game ตั้งเกมให้ชนะก่อนเปิดปาก	
บทที่ 4 Interests (Hidden Needs) over Positions	
เข้าใจความต้องการที่แท้จริงที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนหรือข้อเรียกร้อง	24
The Story เบื้องหลังตัวเลข 20% ที่เกือบทำดีลล่ม	
The Story เมื่อคำสั่ง “เลิกเล่นเดี๋ยวนี้” ไม่ใช่คำตอบ	
บทที่ 5 BATNA: อำนาจที่แท้จริงคือทางเลือก	31
The Story อำนาจลงตาบนเก้าอี้ผู้บริหาร	
The Story รถในฝัน... กับราคาที่ต้องจ่ายเพราะ “ไม่มีทางเลือก”	
บทที่ 6 ออกแบบข้อเสนอ (Packaging): จัดลำดับความสำคัญ เพื่อการแลกเปลี่ยนที่เหนือชั้น	38
The Story ตีลที่เกือบพังเพราะ “ประเด็นเดียว” และชัยชนะจากการ “มัดรวม”	
บทที่ 7 Best & Worst Case: ชีตเส้นชัยและจุดที่ถอยไม่ได้แล้ว ก่อนเปิดเกม	42
The Story หลุมพรางของการ “ไหล” ไปตามสถานการณ์	
The Story เมื่ออารมณ์พาเราข้าม “เส้นตาย” ที่ควรจะเป็น	
Section 3 Negotiate, not Bargain เจรจา (อย่า) ต่อรอง	
บทที่ 8 Building Rapport & Trust: สร้างมิตรภาพก่อนเริ่มดีล	52
The Story เมื่อ “สายสัมพันธ์” แข็งแกร่งกว่า “ตัวเลข”	
The Story กาแฟแก้วแรกที่เปลี่ยนทิศทางการดีลพันล้าน	
บทที่ 9 Know Thy Player: อ่านแผนที่อำนาจ ใครคือตัวจริง?	60
The Story หลุมพรางของการเจรจา “ผิดตัว”	
The Story ตีลที่ล้มเพราะ “ลืมนอง” คนข้างหลัง	
บทที่ 10 Deep Discovery: เจาะลึกความต้องการ และสืบหาทางเลือกคู่เจรจา	66
The Story อย่าหลงเชื่อ “คำตอบแรก” ที่ได้ยิน	
บทที่ 11 Value Mapping: อ่านลำดับความสำคัญ เพื่อการแลกเปลี่ยนที่คุ้มค่า	70
The Story ตีลที่ลงตัว เพราะ “ยอม” ในสิ่งที่เขา “อยากได้”	

บทที่ 12 Contingent & Side Deals: พลิกความเห็นต่าง เป็นโอกาสสร้าง Win-Win The Story ดีลที่ไปต่อได้ เพราะการ “วางเดิมพัน” บนความเชื่อ	74
Section 4 Master the Table คุณโต๊ะให้ได้เปรียบ	
บทที่ 13 ใครควรเปิดก่อน? พลังแห่งการปักสมอ (Anchoring) The Story พลังของ “สมอเรือ” ที่ดึงเป้าหมายเข้าหาเรา	80
บทที่ 14 การถอยแบบมีกลยุทธ์: เขียนอย่างไรให้จบดี The Story หลุมพรางของการลดราคาแบบ “ใจดีสม้าเสมอ”	84
บทที่ 15 Good Cop / Bad Cop: เมื่อคู่เจรจาสมทบสองหน้า The Story โรงละครในห้องประชุม	88
บทที่ 16 The Flinch & The Nibble: อย่าตกใจท่าทาง และอย่าให้เขา “ขออีกหน่อย” ตอนจบ The Story การสะดุ้งระดับรางวัลออกสการ์ (The Flinch) The Story “ขออีกหน่อย” (The Nibble)	91
บทที่ 17 Limited Authority: กับดัก “อำนาจจำกัด” และการดึงตัวจริงมาปิดเกม The Story นายไม่อยู่... หนูตัดสินใจไม่ได้	94
บทที่ 18 The Silence & The Deadline: ความเงียบสยบเคลื่อนไหว และกับดักเส้นตาย The Story ความเงียบที่น่าอัศจรรย์ (The Power of Silence) The Story บินเหี่ยวสุดท้าย (The Deadline)	97
บทที่ 19 The Red Herring: กลลวงประเด็นหลอก และวิธีจับไต๋นักเบี่ยงเบน The Story สงคราม “สีผ่น” ในดีลเซาติก	101
บทที่ 20 Extreme Demands: วิธีสยบคำขู่ “ไม่เอา...ก็เลิกคุย” The Story คำขาดกลางโต๊ะอาหาร	105
Section 5 Secure the Deal ปิดดีลให้ได้ผล	
บทที่ 21 สรุปคำมั่น (Commitment): ให้เขาพูดเอง เพื่อพันธสัญญาที่แท้จริง The Story หลุมพรางของการ “สรุปเองฝ่ายเดียว”	112
บทที่ 22 บทลงโทษ (Penalty Clause): สร้างกติกาเพื่อรักษาความเชื่อใจ The Story เมื่อ “คำสัญญา” ไม่มีมูลค่า เพราะไม่มี “ราคา” ที่ต้องจ่าย	116
บทที่ 23 Dispute Resolution: ทางด่วนยุติความขัดแย้ง โดยไม่ต้องพึ่งศาล The Story คดีความ 5 ปี กับเงินที่หายไปมหาศาล	120
บทที่ 24 Follow-up & Relationship: เปลี่ยนคู่สัญญาให้เป็นคู่แท้ทางธุรกิจ The Story ดีลล้มหลังเซ็น เพราะ “ขายแล้วทิ้ง”	124
บทที่ 25 No Deal, No Hard Feelings: จบดีอย่างสง่างาม แม้ไม่ได้งาน The Story เมล็ดพันธุ์ที่ปลูกไว้ในวันที่ “ตกลงกันไม่ได้”	128
บทส่งท้าย	132
Executive Checklist 25 ข้อสำรวจตัวเองก่อนและหลังขึ้นโต๊ะเจรจา	134

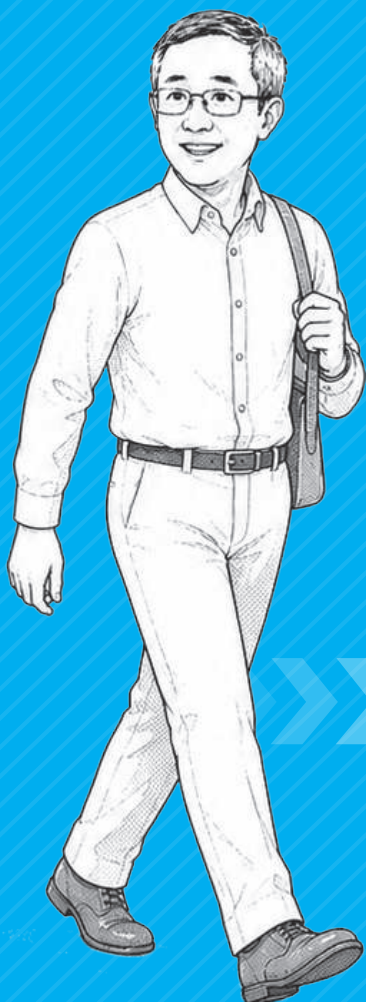
A large white circle with a blue border and a blue shadow, containing the text 'Section 1'. The circle is centered on a blue background with a diagonal line pattern. Two horizontal white lines extend from the left and right sides of the circle, each ending in a small white dot.

Section

1

Adopt the Right Mindset

คิดให้ถูกก่อนเริ่ม



บทที่ 01

ตกลงกันได้ ไม่ได้แปลว่าสำเร็จเสมอไป

The Story

ดีล
ที่ดู
เหมือน “ใช่”
แต่
อาจ
ไม่ใช่ “ดีลที่ดี”



“คุณวิชัย” เจ้าของธุรกิจโรงพิมพ์กำลังมองหาเครื่องจักรใหม่เพื่อขยายกำลังการผลิต เขาเจรจากับซัพพลายเออร์เจ้าประจำที่เสนอเครื่องจักรรุ่นล่าสุดพร้อมส่วนลดพิเศษ 10% หากเซ็นสัญญาภายในวันนี้ วิชัยคำนวณดูแล้วเห็นว่าส่วนลดนี้ช่วยลดต้นทุนได้หลักแสน แถมยังประหยัดเวลาไม่ต้องไปหาเจ้าอื่น เขาจึงตัดสินใจ “เซ็นตกลง” ทันทีด้วยความสบายใจว่าได้ของถูกและเร็ว

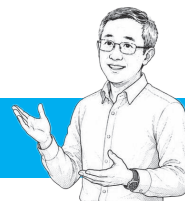
แต่เพียงหนึ่งสัปดาห์หลังจากนั้น วิชัยได้มีโอกาสคุยกับเพื่อนในวงการและพบว่า มีซัพพลายเออร์อีกรายที่เปิดตัวเครื่องจักรรุ่นที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า กินไฟน้อยกว่า และมีบริการหลังการขายที่ยาวนานกว่าในราคาที่ใกล้เคียงกัน ที่สำคัญคือเขาสามารถใช้ข้อเสนองานจากเจ้านี้ไป “ต่อรอง” กับเจ้าเดิมเพื่อให้ได้เงื่อนไขที่เหนือกว่าได้อีกมาก

การรีบตอบรับคำว่า “ตกลง” เพียงเพราะเห็นผลประโยชน์ตรงหน้า โดยไม่ได้ตรวจสอบทางเลือกอื่น (ในวงการเจรจาต่อรองเรียกว่า BATNA)¹ ทำให้วิชัยสูญเสียโอกาสในการได้ดีลที่คุ้มค่ากว่าในระยะยาวไปอย่างน่าเสียดาย

¹ Best Alternative to a Negotiated Agreement ทางเลือกที่ดีที่สุดก่อนการเจรจาหรือทางเลือกที่ดีที่สุดถ้าตกลงกันไม่ได้

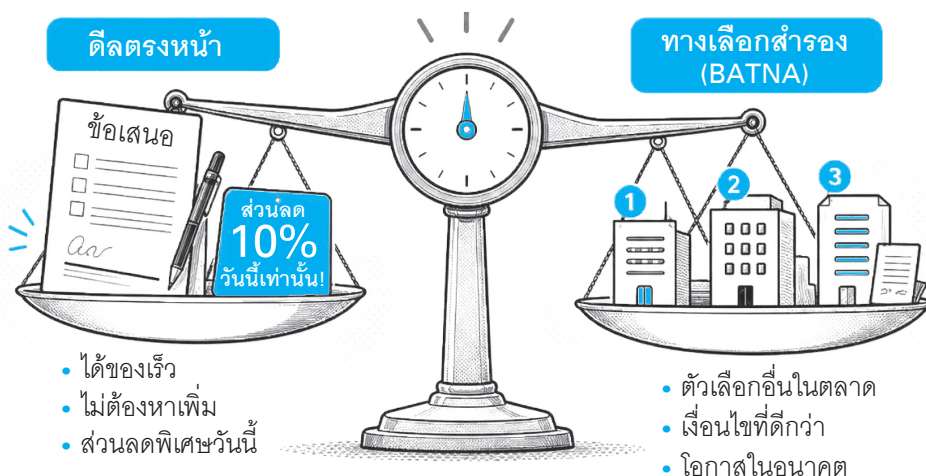


Executive Takeaway



- อย่ารีบปิดดีลเพียงเพราะ “ความสะดวก” บ่อยครั้งที่ผู้บริหารยอมตกลงเพราะไม่อยากเสียเวลาค้นหาทางเลือกอื่น แต่ความสะดวกนั้นอาจแลกมาด้วยต้นทุนที่สูงในอนาคต
- ทางเลือกคืออำนาจ (Choice is Power) ถ้าคุณไม่รู้วิธี “ถ้าไม่ตกลงกับคนตรงหน้า คุณจะไปหาใครได้อีก” คุณอาจตกเป็นรองในเกมการต่อรองทันที
- เช็กก่อนเซ็น ก่อนจะสรุปว่าดีลนี้ “ดี” คุณต้องมีบรรทัดฐาน (Benchmark) จากตลาดหรือคู่แข่งมาเปรียบเทียบเสมอ

The BATNA Check 3 คำถามก่อนเหยีคำว่า ‘ตกลง’



อย่ารีบพูดว่า
‘ตกลง’
ถ้ายังไม่ได้เช็ก
BATNA

คำถามคือ...

ถ้าไม่ตกลงตอนนี้ เราจะทำอะไรต่อ?



ทุกดีลต้องผ่านการเช็กทางเลือกก่อนเสมอ

Checklist 3 คำถามเช็ก BATNA ก่อนตกลง

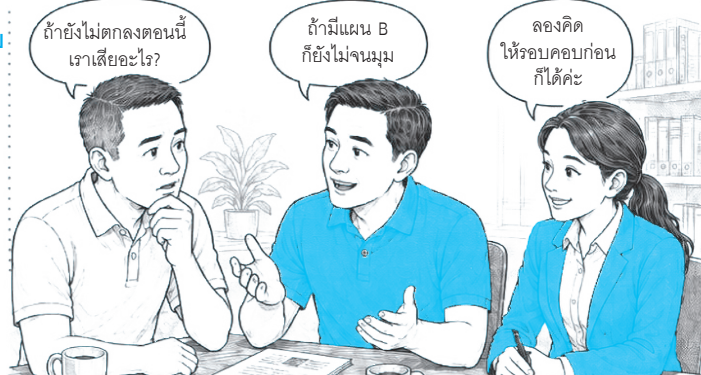
☐ 1. ความตระหนัก (Awareness)

เรารู้หรือยังว่าในตลาดตอนนี้มีใครเสนออะไรที่ใกล้เคียงกันบ้าง?



☐ 2. การเปรียบเทียบ (Comparison)

ถ้าเราเดินออกจากห้องนี้ไปตอนนี้ สิ่งที่ย่ำที่สุดที่จะเกิดขึ้นคืออะไร? (เรามีแผน B ที่ดีพอหรือยัง?)



☐ 3. ความคุ้มค่า (Worthiness)

ส่วนลดหรือผลประโยชน์ที่เขาเร่งให้เราเห็นตอนนี้ คุ้มค่าพอที่จะทำให้เรา “ปิดโอกาส” ในการหาทางเลือกอื่นหรือไม่?

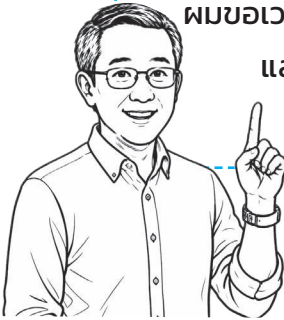


ตอบครบ 3 คำถามนี้ ช่วยให้คุณเจรจาอย่างมั่นใจ ไม่เสียเปรียบ!

SCRIPT CARD

ประโยชน์ขอเวลานอกเพื่อไปเช็กทางเลือก

“ข้อเสนอของคุณน่าสนใจมากครับ
แต่เพื่อให้ทางบอร์ดมั่นใจว่า
เราได้พิจารณาครบทุกมิติ
ผมขอเวลาเปรียบเทียบรายละเอียดอีกสักนิด
แล้วจะให้คำตอบในวันศุกร์นี้ครับ”



“ขอบคุณสำหรับส่วนลดพิเศษครับ
แต่เนื่องจากนี่เป็นดีลระยะยาว
ผมขออนุญาตนำข้อมูลนี้ไปปรึกษากับเทคนิค
เพื่อดูความเหมาะสม
กับแผนงานภาพรวมก่อนนะครับ”



บทที่ 01 ตกลงกันได้ ไม่ได้แปลว่าสำเร็จเสมอไป

The Story

หลุม พราง ของ รอยยิ้ม หลัง ปิดดีล



“คุณวิกรม” CEO ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพิ่งก้าวลงจากโต๊ะเจรจากับคู่ค้ารายใหม่ด้วยความภูมิใจ เขาเพิ่งปิดดีลจัดซื้อวัตถุดิบครั้งใหญ่ได้ในเวลาเพียง 15 นาที โดยสามารถบีบให้คู่ค้ายอมลดราคาลงมาได้ถึง 15% จากที่เสนอมาตอนแรก

วิกรมเดินกลับเข้าบริษัทพร้อมข่าวดี เขาได้รับเสียงปรบมือจากทีมงาน เพราะในมุมมองของทุกคน “การที่อีกฝ่ายยอมเซ็นตกลง” คือชัยชนะที่เปิดเผร์ใจเด็ดขาด

แต่ความจริงเริ่มปรากฏในอีก 3 เดือนต่อมา เมื่อวัตถุดิบชุดแรกส่งมาถึง แต่คุณภาพกลับต่ำกว่ามาตรฐานที่เคยคุยกันไว้ แผนการส่งมอบยังล่าช้าจนสายการผลิตของวิกรมต้องหยุดชะงัก เมื่อวิกรมโทรไปต่อว่า คู่เจรจาตอบกลับมาเพียงว่า “ด้วยราคานี้ เราทำได้ดีที่สุดเท่านี้ครับ” สุดท้ายวิกรมต้องจ่ายเงินเพิ่มเพื่อเร่งงานและหาซื้อปฟลายเออร์รายใหม่มาแก้ขัด ซึ่งคิดเป็นมูลค่าความเสียหายสูงกว่า 15% ที่เขาเคยประหยัดได้เสียอีก



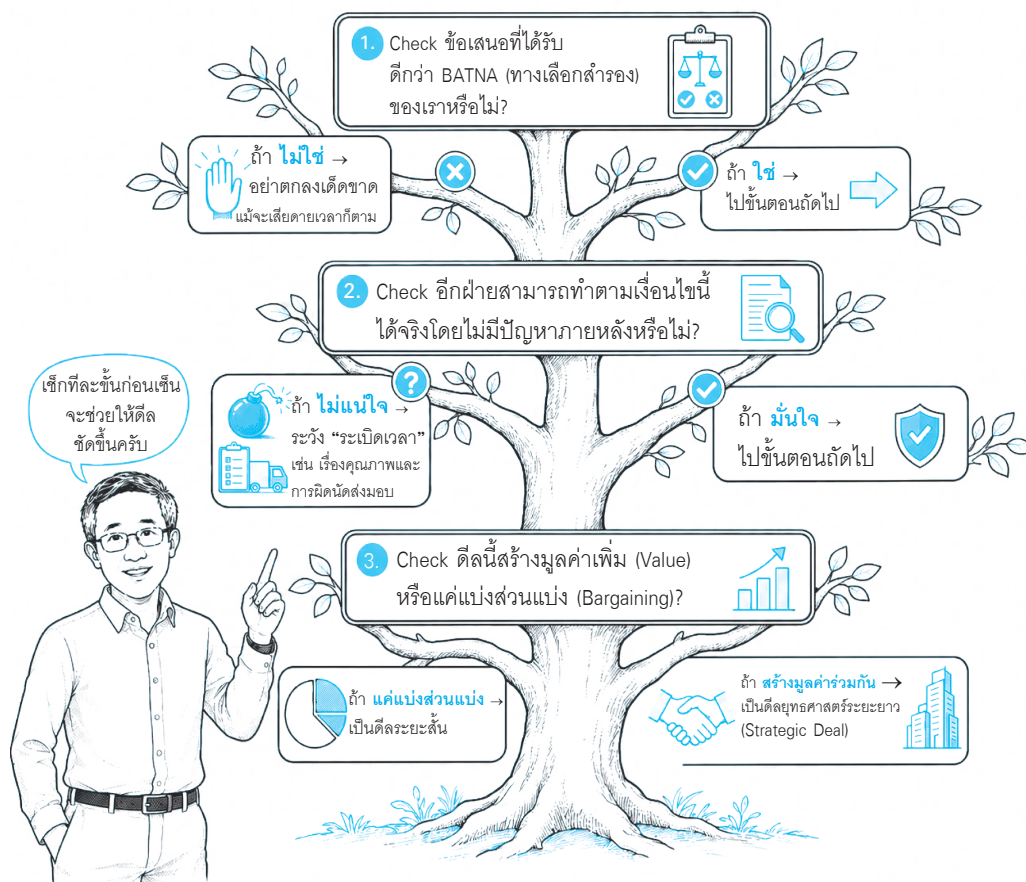
Executive Takeaway



- **อย่าหลงใหลไปกับคำว่า “ตกลง”** เป้าหมายของการเจรจาไม่ใช่แค่การทำให้เขาเห็นสัญญา แต่คือการทำให้เกิด “ผลลัพธ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริงและได้ประโยชน์”
- **ชัยชนะที่ทำลายคู่แข่งเรา คือความพ่ายแพ้ของเราในอนาคต** การบีบให้อีกฝ่ายยอมตกลงในเงื่อนไขที่เขาอยู่ไม่ได้ จะนำไปสู่การผิดสัญญาหรือการลดคุณภาพในภายหลัง
- **วัดผลที่ Value ไม่ใช่ Satisfaction** ดีลที่ดีต้องวัดกันที่ผลประโยชน์สุทธิที่เกิดขึ้นจริงหลังจากลูกจากโต๊ะเจรจาไปแล้ว ไม่ใช่วัดที่ความรู้สึกว่าเรา “ชนะ”

Decision Map “ตกลง” หรือ “ถอยออกมา”?

ต้นไม้สำหรับตัดสินใจเพื่อให้ผู้บริหารเช็กก่อนเซ็นดีล



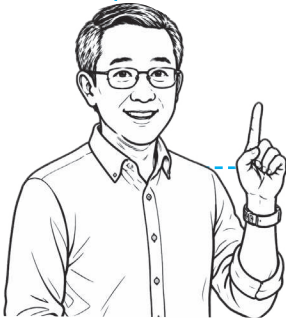
SCRIPT CARD

ประโยคเช็กความพร้อมก่อนปิดดีล

“

เราทั้งคู่พอใจกับเงื่อนไขนี้
แต่คุณกังวลไหมว่า
ในทางปฏิบัติจะมีจุดไหน
ที่ทำได้ยากที่สุด?

”



“

ผมอยากให้ดีลนี้ยั่งยืน
คุณคิดว่าด้วยข้อตกลงนี้
คุณสามารถรักษาระดับคุณภาพงาน
ที่คุณจะส่งมอบให้ผม
ในระยะยาวไหม?

”



บทที่ 02

วิทยาศาสตร์การเจรจา: กระบวนการชนะพรสวรรค์

“คุณธนา” เป็นผู้จัดการฝ่ายขายที่ใครๆ ก็ยอมรับว่า “ปากเอก” เขาสามารถพูดจาโน้มน้าวใจคนเก่ง มีไหวพริบปฏิภาณเป็นเลิศ และมักจะใช้สัญญาชญาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าบนโต๊ะเจรจามาโดยตลอด วันหนึ่งเขาต้องไปเจรจาดีลควรวรรณกิจการกับบริษัทต่างชาติ

ธนามั่นใจในเสน่ห์และการพูดของเขามาก เขาเข้าห้องประชุมโดยแทบไม่ได้เตรียมตัวเลขหรือโครงสร้างข้อเสนอไปล่วงหน้า ในขณะที่ “คุณริน” ตัวแทนจากอีกฝั่งดูเป็นคนเงียบๆ พูดน้อย และดูไม่มีรัศมีนักขายเลยแม้แต่น้อย แต่ทุกครั้งทีธนาพยายามใช้ชั้นเชิงการพูดหวานล่อม รินจะตอบกลับด้วยข้อมูล ข้อเท็จจริง และโครงสร้างกระบวนการที่เตรียมมาอย่างแม่นยำ

สุดท้ายธนาพบว่าตัวเองติดกับดักทางความคิด เพราะเขาไม่มี “แผนที่” ในการเดินเกม ในขณะที่รินเดินตาม “กระบวนการ” ที่วางไว้ทีละขั้น จนธนาต้องยอมรับเงื่อนไขที่เสียเปรียบเพราะสติหลุดและหาทางไปต่อไม่ได้ **ชัยชนะในดิลนี้ตกเป็นของคนเตรียมกระบวนการมาดีที่สุด ไม่ใช่คนที่พูดเก่งที่สุด**

The Story

เมื่อ
“นักพูด”
แพ้ทาง
“นักเตรียม”



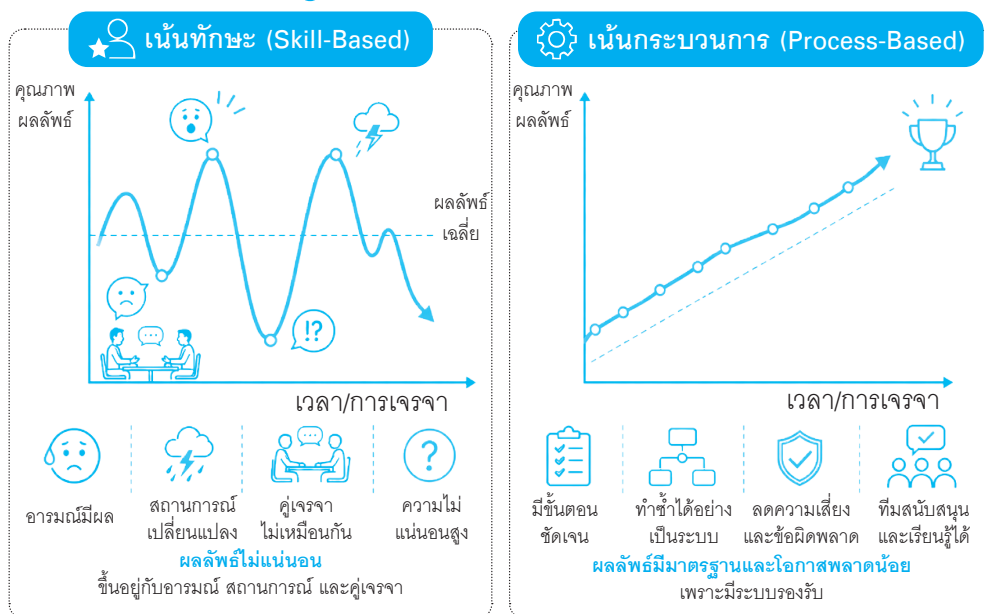
Executive Takeaway



- **พรสวรรค์มีขีดจำกัด แต่ระบบไม่มี** การพึ่งพาแค่ไหวพริบส่วนตัว (Intuition) มีความเสี่ยงสูงเมื่อเจอสถานการณ์ที่ก่อกวนหรือซับซ้อน
- **กระบวนการที่เป็นระบบคือเกราะป้องกันอารมณ์** การเดินตามขั้นตอนที่วางไว้จะช่วยให้คุณรักษามาตรฐานการตัดสินใจได้ แม้นายามที่สถานการณ์ตึงเครียด
- **50% ของชัยชนะเกิดก่อนการเริ่มพูด** การเจรจาที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการทำงานหนักในขั้นเตรียมตัว ไม่ใช่แค่การแสดงสดบนโต๊ะประชุม

Process vs Skill

แผนภูมิเปรียบเทียบผลลัพธ์



กระบวนการที่ดี
ช่วยลดความเสี่ยง

- ผลลัพธ์สม่ำเสมอ
- คาดการณ์ได้
- ยั่งยืนและพัฒนาได้ต่อเนื่อง

★ ทักษะสำคัญ แต่กระบวนการที่ดี ทำให้ผลลัพธ์มั่นคงและยั่งยืน

Flow 5 Steps

กระบวนการเจรจาต่อรอง 5 ขั้นตอนสู่ดีลคุณภาพ



เตรียมดี เดินเกมเป็น
ปิดดีลได้อย่างมีคุณภาพ



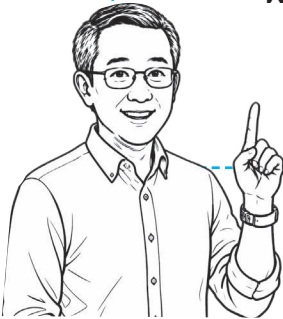
SCRIPT CARD

ประโยคดึงเกมกลับเข้าสู่กระบวนการ

“

เพื่อให้เรา
ไม่ตกลงประเด็นสำคัญ
ผมขออนุญาตไล่เรียงตามวาระ
ที่เราเตรียมมานะครับ

”



“

ก่อนที่เราจะไปสรุปเรื่องราคา
ผมอยากขอกลับไปทำความเข้าใจ
เป้าหมายหลักของฝั่งคุณอีกสักนิด
ได้ไหมครับ?

”



บทที่ 03

Win-Win

ไม่ใช่การพบกันครึ่งทาง

“คุณพจน์” ผู้จัดการโรงงาน เจรจาซื้อเครื่องจักรที่ราคา 8 ล้านบาท แต่ซัพพลายเออร์ยื่นยี่ห้อ 10 ล้านบาท เพื่อให้จบดีล ทั้งคู่จึงประนีประนอม (Compromise) “พบกันครึ่งทาง” ที่ 9 ล้านบาท ผลคือพจน์ต้องจ่ายเกินงบ ส่วนซัพพลายเออร์ก็ต้องลดบริการหลังการขายเพื่อรักษากำไร ชัยชนะจอมปลอมนี้ทำให้ทั้งคู่พ่ายแพ้ในระยะยาว

The Solution: พลิกเกมด้วย “เงื่อนไขแลกเปลี่ยน” (Expand the Pie)

แทนที่จะจมอยู่กับตัวเลขราคาเพียงอย่างเดียว นักเจรจาที่เก่งจะดึง “มิติอื่น” เข้ามาสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) เช่น

- **ใช้มิติเวลา** หากพจน์ยอมจ่ายราคาที่สูงขึ้นเล็กน้อย แต่ขอขยายเวลาชำระเงิน (Credit Term) ออกไปเป็น 120 วัน เพื่อให้โรงงานมีกระแสเงินสดไปหมุนเวียนทำกำไรในส่วนอื่นได้มากกว่าดอกเบี้ยที่เสียไป
- **ใช้มิติความเสี่ยง** ซัพพลายเออร์อาจยอมลดราคาลงตามที่พจน์ต้องการ แต่ขอให้พจน์ทำสัญญาบริการซ่อมบำรุงระยะยาว 3 ปี ซึ่งช่วยให้ซัพพลายเออร์บริหารจัดการทีมช่างได้ล่วงหน้าและมีรายได้ที่แน่นอน
- **ใช้มิติโอกาสใหม่** หากดีลนี้เป็นเครื่องจักรเครื่องแรก พจน์อาจเสนอ “การเป็นโซลิวชั่น” หรือ “เขียน Case Study” ให้คู่ค้าใช้ทำตลาด เพื่อแลกกับส่วนลดหรือการอัปเกรดซอฟต์แวร์ฟรีตลอดอายุการใช้งาน

The Story

หลุมพราง ของ การ พบกัน ครึ่งทาง



Executive Takeaway



- เลิกแบ่งเค้ก แต่ให้ขยายก้อนเค้กหรือเพิ่มส่วนผสม การเจรจาคือการหาจุดที่ “เราจ่ายน้อยแต่มีค่ามากสำหรับเขา” หรือ “เขาจ่ายน้อยแต่มีค่ามากสำหรับเรา”
- ราคาเป็นเพียงหนึ่งในเงื่อนไข ยังมีเรื่อง Credit Term ระยะเวลาส่งมอบ บริการหลังการขาย และความสัมพันธ์ในอนาคตที่นำมาแลกเปลี่ยนได้

The Value Swapping Table

ตารางแลกเปลี่ยนมูลค่า



สิ่งที่ซัพพลายเออร์ให้ได้ (ต้นทุนต่ำ/คุณค่าสูงสำหรับเรา)	สิ่งที่เราให้ได้ (ต้นทุนต่ำ/คุณค่าสูงสำหรับเขา)
 การฝึกอบรมพนักงานฟรี	 การรับรองคุณภาพ (Testimonial)
 การสำรองอะไหล่ด่วน (Spare Parts)	 การวางแผนสั่งซื้อล่วงหน้า 1 ปี
 การอัปเกรดรุ่นในอนาคต	 การชำระเงินงวดแรกที่เร็วขึ้น



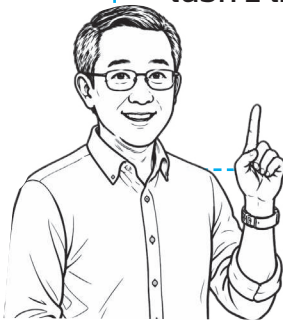
เปลี่ยนสิ่งที่เหลือใช้ของเรา ให้เป็น **คุณค่าที่อีกฝ่ายต้องการ**



SCRIPT CARD

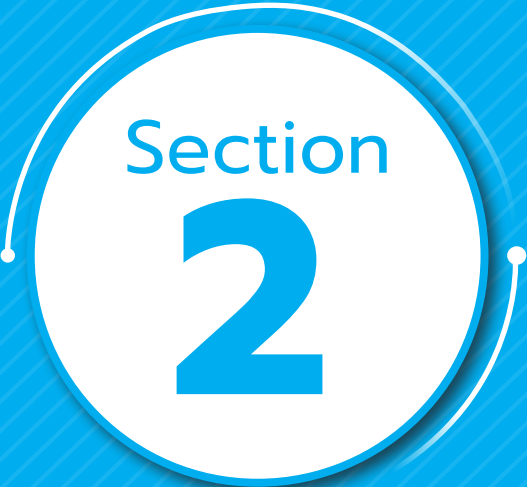
ประโยคเปลี่ยนราคาเป็นมูลค่า

“ ผมเข้าใจว่าราคา 10 ล้านคือ
จุดที่คุณต้องการ
แต่ถ้าผมสามารถทำสัญญาซื้อต่อเนื่อง
ในอีก 2 โครงการหน้า คุณจะสามารถขยับราคา
เครื่องนี้ลงมาเพื่อช่วยผม
บริหารงบปีนี้ได้ไหมครับ? ”



“ แทนที่เราจะถอยคนละก้าวเรื่องราคา
เราลองมาดูเงื่อนไขเรื่องการขนส่ง
และระยะเวลาจ่ายเงินกันดีไหมครับ
เพื่อจะช่วยลดต้นทุนบริหารจัดการ
ของคุณได้ด้วย? ”



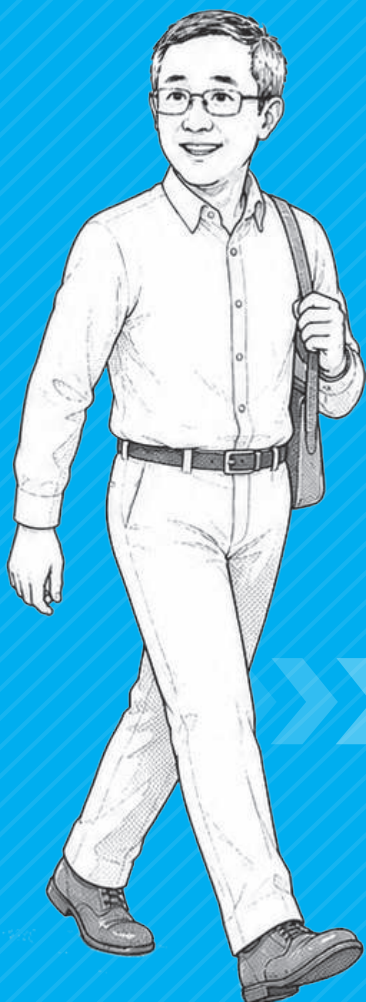
A white circle with a blue border and a blue shadow, containing the text 'Section 2'. The circle is centered on a blue background with a diagonal line pattern. Two horizontal white lines extend from the left and right sides of the circle.

Section

2

Prep the Game

ตั้งเกมให้ชนะก่อนเปิดปาก



บทที่ 04

Interests (Hidden Needs) over Positions เข้าใจความต้องการที่แท้จริงที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนหรือข้อเรียกร้อง

The Story

เบื้องหลัง
ตัวเลข
20%
ที่เกือบ
ทำดี
แล้ว



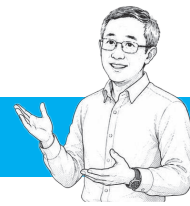
“คุณชลิต” ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ กำลังเครียดจัดกับการเจรจาสัญญาเช่าพื้นที่คลังสินค้าเจ้าเดิม เจ้าของพื้นที่ยื่นข้อเสนอขึ้นค่าเช่า 20% (Position) โดยอ้างเรื่องภาษีที่ดินและค่าส่วนกลางที่เพิ่มขึ้น ชลิตพยายามต่อรองขอให้ขึ้นเพียง 5% ตามงบประมาณที่มี ทั้งคู่สู้กันที่ตัวเลขอยู่นาน จนเกือบจะยกเลิกสัญญาและต้องหาที่เก็บสินค้าใหม่ ซึ่งจะกระทบต่อการขนส่งอย่างมหาศาล

แต่ก่อนจะเซ็นยกเลิก ชลิตลองเปลี่ยนคำถามจากการต่อรองตัวเลข เป็นการถามถึงเหตุผลที่ต้องเป็น 20% จนพบความต้องการที่แท้จริง (Interest) ว่า เจ้าของพื้นที่กำลังขาดสภาพคล่องเพื่อนำเงินไปปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยตามกฎหมายใหม่

ชลิตจึงเสนอทางออกใหม่แทนการขึ้นค่าเช่าสูงๆ โดยบริษัทของเขาจะออกค่าใช้จ่ายในการติดตั้งระบบความปลอดภัยให้ก่อน (ซึ่งบริษัทเขาได้สิทธิลดหย่อนภาษีพอดี) แลกกับการคงค่าเช่าเท่าเดิมไปอีก 3 ปี ผลคือเจ้าของพื้นที่ได้ระบบใหม่ตามที่ต้องการโดยไม่ต้องหาเงินก้อน และชลิตก็ได้คุมงบประมาณค่าเช่าได้ตามเป้า

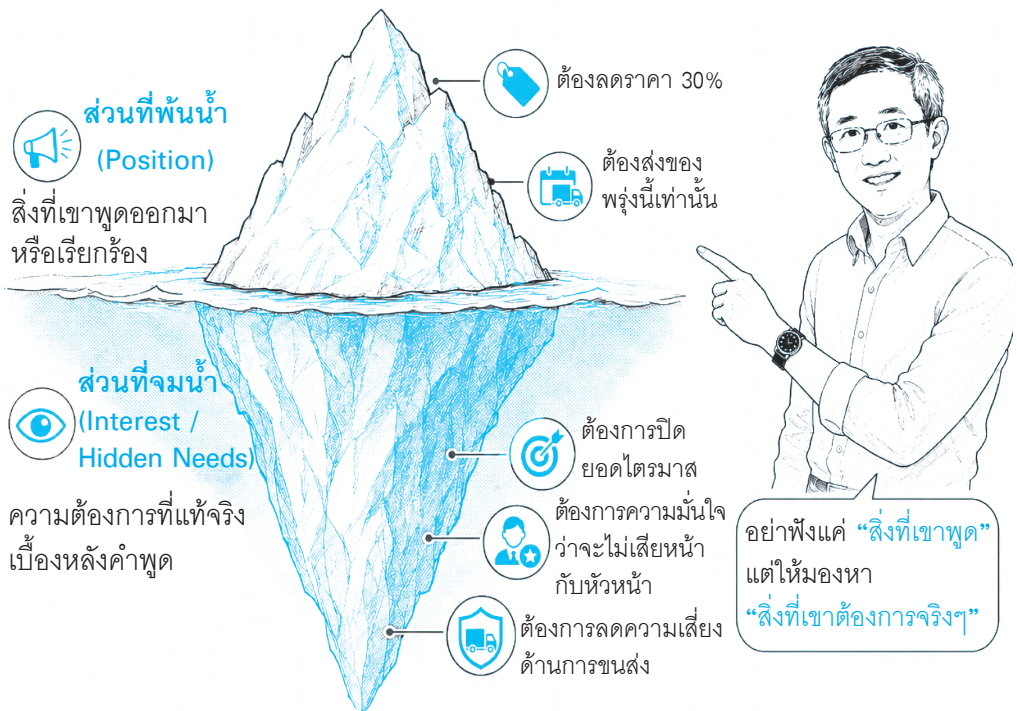


Executive Takeaway



- **Position** คือสิ่งที่เขา “บอก” แต่ **Interest** คือสิ่งที่เขา “อยากได้” อย่าติดหลุมพรางของข้อเรียกร้องแรกที่ได้ยิน เพราะมันมักจะเป็นแค่เปลือกนอก
- **คำถามคือเครื่องมือชุดทอง** การถามว่า “ทำไม” (Why) หรือ “ทำไมถึงไม่ใช่แบบอื่น” (Why not) จะช่วยให้คุณเห็นสิ่งที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง
- **ทางออกมีมากกว่าหนึ่งเสมอ** เมื่อรู้ Need ที่แท้จริง คุณจะพบว่ามียุทธศาสตร์อื่นที่ไม่ใช่ “เงิน” มาใช้แลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

The Interest Iceberg ภูเขาน้ำแข็งแห่งความต้องการ



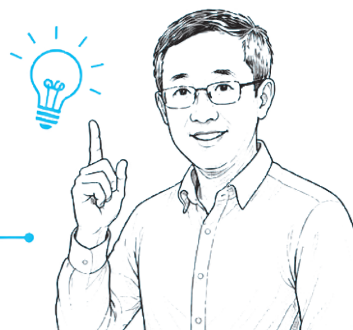
เมื่อเข้าใจ **Interest** ที่ซ่อนอยู่ เราจะหาทางออกที่สร้างคุณค่าร่วมกันได้ง่ายขึ้น

The 'Why' Matrix

ตารางเปลี่ยน

ข้อเรียกร้องเป็นทางออก

เข้าใจเบื้องหลังของข้อเรียกร้อง เพื่อหาความต้องการที่แท้จริง และสร้างทางออกเชิงกลยุทธ์ที่ Win-Win



ข้อเรียกร้อง (Position)	ความต้องการจริง (Need)	ทางออกเชิงกลยุทธ์ (Solution)
1  “ต้องจ่ายเงินสดทันที”	 ต้องการสภาพคล่องหมุนเวียน	 เสนอชำระบางส่วนก่อน หรือช่วยหาแหล่งเงินทุน
2  “ห้ามนำข้อมูลไปเปิดเผย”	 กลัวเสียความได้เปรียบทางการค้า	 ทำข้อตกลงรักษาความลับ (NDA) ที่เข้มงวดหรือจำกัดสิทธิการเข้าถึง
3  “ต้องเปลี่ยนแปลงสินค้าทั้งหมด”	 กลัวสินค้าขายไม่ออก/ล้าสมัย	 เสนอเงื่อนไขการรับคืนสินค้า หรือช่วยทำตลาด



จำไว้! ข้อเรียกร้องคือสิ่งที่ลูกค้าพูดออกมา แต่ความต้องการที่แท้จริง คือสิ่งที่ลูกค้าต้องการให้คุณช่วยแก้ไข เมื่อเข้าใจ ‘Why’ คุณจะสร้างทางออกที่ตอบโจทย์ได้จริง





เอกพล พงศ์สถาพร

ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และที่ปรึกษาผู้บริหารระดับสูง

จากวิศวกรเคมีสู่ผู้บริหารองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ คุณเอกพล พงศ์สถาพร มีประสบการณ์จริงในการบริหารและเจรจาต่อรองทางธุรกิจยาวนานกว่า 30 ปี เคยดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ประธานกรรมการ และกรรมการในองค์กรระดับมหาชน อาทิ ทีปโก้ฟูดส์ ยูโนเด็คฟลาวมิลล์ ไวส์ โลจิสติกส์ รวมถึงผู้นำทัพฝ่าฟันวิกฤตทางธุรกิจในตำแหน่ง Country Manager ของ DHL Express ประเทศไทย เวียดนาม และผู้บริหารทีมขายระดับภูมิภาคในเครือ DHL

ด้วยพื้นฐานวิศวะเคมี คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผสานกับปริญญาโท MBA ด้านการเงินและการตลาดจาก Kellogg School of Management (USA) คุณเอกพลจึงตกผลึกกลยุทธ์การเจรจาที่ผสมผสานทั้งตรรกะ ตัวเลขเชิงการเงิน และจิตวิทยาการบริหารคนอย่างลงตัว

ปัจจุบัน คุณเอกพลทำหน้าที่เป็นวิทยากรและที่ปรึกษาให้แก่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) อาจารย์พิเศษหลักสูตร MBA ในมหาวิทยาลัยชั้นนำ และผู้สร้างสรรค์คอร์สเรียนและการฝึกปฏิบัติจริงร่วมกับ Sauce Skills รวมทั้งคอร์สออนไลน์บน SkillLane โดยถ่ายทอดจากประสบการณ์จริงเพื่อเปลี่ยนการต่อรองให้กลายเป็นเครื่องมือสร้างความสำเร็จทางธุรกิจที่ทุกคนทุกระดับนำไปใช้ได้จริง

พลิกมุมมอง พิชิตการต่อรอง

Read the Game, Close the Deal

เอกพล พงศ์สถาพร เขียน

พิมพ์ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2569

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์สุขภาพใจ ในเครือบริษัท บุ๊ก ไท้ม จำกัด

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เอกพล พงศ์สถาพร.

พลิกมุมมอง พิชิตการต่อรอง Read the Game, Close the Deal.- กรุงเทพฯ : บุ๊ก ไท้ม,

2569.

136 หน้า.

1. การเจรจาต่อรอง. I. ชื่อเรื่อง.

658.4052

ISBN 978-616-14-0809-1

บรรณาธิการบริหาร : โชนรังสี เฉลิมชัยกิจ บรรณาธิการเล่ม : สรินรัตน์ ภู่วรรณ ออกแบบปก/เนื้อใน : รุ่งฤทัย ศรีสุข

บรรณาธิการภาพ : JailLii Studio ฝ่ายการตลาด : อัศคนัฐ ชูมนุ่ม ฝ่ายขาย : มณัญญา ศิริวงษ์ ฝ่ายบริหารงานพิมพ์ : สุรินทร์ บุระณา

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท บุ๊ก ไท้ม จำกัด 214 ซอยพระรามที่ 2 ซอย 38 แขวงบางมด เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150 โทรศัพท์ : 0 2415 2621

0 2415 6507 www.booktime.co.th

เรื่องน่ารู้
คู่มือใช้จริง
เข้าใจธุรกิจ

เกมมูมคิด

พิชิตการต่อรอง

Read the Game, Close the Deal

ในโลกธุรกิจที่เต็มไปด้วยเล่ห์เหลี่ยมและชั้นเชิง ผู้บริหารจำนวนมาก
เดินออกจากห้องประชุมด้วยความรู้สึกที่ว่าตัวเอง “ชนะ” แต่ทำไมไม่กี่เดือนหลังจากนั้น
กำไรที่คาดหวังกลับกลายเป็นภาระ และพันธมิตรกลับกลายเป็นศัตรู?

- **The Power of BATNA** วิธีสร้างอำนาจต่อรองที่ทำให้คุณ “อยู่เหนือเกม”
แม้จะเป็นฝ่ายเสียเปรียบ
- **Decoding Tactics** แฉกลองหน้างาน ตั้งแต่ Good Cop / Bad Cop
ไปจนถึงการสะอึกระดับออสการ์ พร้อมสคริปต์แก้เกมที่ใช้ได้ทันที
- **The Art of Trade-offs** วิธีเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแลกเปลี่ยน
ผลประโยชน์ที่คุ้มค่ากว่าเดิม
- **The Tit-for-Tat Philosophy** ปรัชญาการเจรจาที่พิสูจน์แล้วว่า
คนที่พร้อมร่วมมือและให้อภัยที่จะต่อสู้ คือผู้ที่ประสบความสำเร็จที่สุดในระยะยาว

The Interest Iceberg ภูเขาน้ำแข็งแห่งความต้องการ



หยุดเจรจาด้วยสัญญาตายตัว
แล้วเริ่มใช้ “ชั้นเชิง”
ที่เป็นวิทยาศาสตร์
เพื่อสร้างดีลที่มั่งคั่ง
และมีมิตรภาพที่ยั่งยืน
เพราะในเกมการเจรจา...
คนที่นิ่งที่สุดและ
มองเกมได้ขาดที่สุด
คือคนที่จะรักษาสิ่งสำคัญ
ไว้ได้มากที่สุด

LA0066 บริษัทและการจัดการ



ทดลองอ่าน

www.booktime.co.th

@booktime



สุภาพใจ f t SukhapabjaiPUB